

## COMUNICAREA INFORMALĂ ÎN ORGANIZAȚII

Mirela ARSITH

Universitatea „Danubius“ din Galați

**Abstract:** *In case of the formal communication, the official organizational standards and structures are those which establish the organizational exchanges between the members of the organization, then in the informal communication, the psychological human needs, the frequency of the direct contacts between the members take precedence. The complexity of the informal connections is, sometimes, more extended and more powerful than the stiff and limited structure of the formal communication. In the informal communication, the information circulates in all ways and directions passing over the hierarchical knots.*

**Keywords:** *organizational communication, informal communication, organizational atmosphere, informal connections*

Considerăm că atât instituțiile, cât și organizațiile oferă cadre structurale pentru inițierea și desfășurarea interacțiunilor umane. Prin instituții se configurează regulile sau cadrul normativ al interacțiunilor, organizațiile se instituie ca actori colectivi ce elaborează strategii și promovează acțiuni și interacțiuni în contextul instituțional dat: „Organizațiile precum cele politice, economice, culturale sau educaționale sunt grupuri de oameni care desfășoară activități specializate pentru atingerea unor scopuri specifice.“ (Vlăsceanu [2003]; p. 89).

Comunicarea între pozițiile și unitățile constituite este considerată esențială pentru coordonarea activităților organizatorice. Există o comunicare verticală, asociată cu ierarhia autorității și există o comunicare laterală care, în măsura în care se permanentizează prin repetiție, devine un model alternativ de comunicare, ce poate fi recunoscut sub mai multe forme: rolurile de legătură, echipele de proiect, echipele de management ș.a.

Conceptul de *societate industrială* a fost înlocuit cu cel de *societate informatizată*. Două caracteristici ale noii societăți - globalizarea și tehnologia informației - au produs și vor produce încă modificări majore în distribuția

cunoașterii și puterii: „Informația are tot mai mari șanse de a deveni un soi de bombă neexplodată în sensul că informațiile nu au efectul scontat, ele nu doar că nu rezolvă problemele, dar provoacă noi probleme, se recurge la pseudoinformații - informații fără destinatar și fără semnificații” (Cuilenburg [1998]; p. 72).

Studiul comunicării organizaționale este un subiect de studiu pentru cercetătorii și practicienii interesați de bunul mers al organizațiilor. Dacă pentru ambii esențială este comunicarea dintre manageri și subordonați, pentru reprezentanții curentului relațiilor și resurselor umane, importante devin relațiile de comunicare dintre membrii grupurilor. Se deschide, astfel, drumul studierii comunicării informale, multă vreme ignorată. Comunicarea depinde de un anumit climat organizatoric. În organizație funcționează indivizi de proveniență și factură diferită; diferite sunt și originea socială, biografia, opinia, ideile, idealurile. Pentru comunicarea organizațională „este important de știut cum trebuie să funcționeze procesul de comunicare: cine comunică și cu cine, ce instanțe ocupă un loc central și care sunt marginale.” (ibidem, p. 98). Noile tehnologii informaționale au schimbat modul de desfășurare a comunicării, nu numai la vârful organizațiilor, ci la toate nivelurile organizaționale.

Ideea potrivit căreia comunicarea efectivă este cheia eficienței organizaționale devine dominantă. Excelența organizațională este definită ca fiind abilitatea oamenilor de a utiliza tehnologia pentru rezolvarea creativă a problemelor complexe. O asemenea abilitate este necesară pentru persoanele de la orice nivel ierarhic, dar cu precădere pentru manageri. Or, excelența organizațională în afara comunicării efective nu poate fi concepută.

Comunicarea trebuie să fie gestionată în conformitate cu un plan strategic de ansamblu al activității specifice organizației. Dacă acest plan nu există, comunicarea se desfășoară aleatoriu, iar efectele pozitive sunt doar accidentale. Misiunea managerului este de a impune un stil de comunicare, fundamentat pe un climat deschis. (ibidem, p. 101).Climatul defensiv este evaluativ, fundamentat pe control, strategie, neutralitate, superioritate și certitudine. Climatul deschis este descriptiv, fundamentat pe orientare, spontaneitate, empatie, egalitate și provizorat. Comunicarea într-un climat defensiv este strict bazată pe judecăți de valoare și are scopul de a-l influența pe celălalt; ea este inițiată din rațiuni strategice și se desfășoară în condiții de indiferență reciprocă; ea este ierarhică și conține termeni categorici. Comunicarea într-un climat deschis este orientată spre conținut și are drept scop ajungerea la un punct de vedere comun. Este o comunicare neimpusă, fundamentată pe atașament și care se petrece pe picior de egalitate, prin apelul la termeni relativi, necategorici.

Comunicarea formală este cea în care informația circulă înăuntrul lanțului de comandă sau al responsabilităților pe linie de sarcină. În cadrul ei, aproape totul (mesaje, canale, rețele de comunicare etc.) este prestabilit și reglementat prin norme bine precizate. Pe parcursul desfășurării acestui tip de comunicare sunt activate

statutele și rolurile formale ale membrilor organizației, implicit sistemul de drepturi și îndatoriri ale acestora, exprimate în comportamente dezirabile și așteptate.

Dacă, în comunicarea formală, normele și structurile organizaționale oficiale sunt cele care reglementează schimburile organizaționale dintre membrii organizației, în comunicarea informală, pe primul plan trec nevoile psihologice ale oamenilor, frecvența contactelor directe dintre ei, similaritatea de vârstă, de sex, de preocupări profesionale, timpul petrecut împreună în organizație sau în afara ei etc. Complexitatea conexiunilor informale, neoficiale, psihologice este uneori mult mai extinsă și mult mai puternică decât structura rigidă și limitată a comunicării formale. În comunicarea informală, informația circulă în toate sensurile și în toate direcțiile (ascendent, descendent, orizontal, diagonal, încrucișat etc.), *sărind* peste *nodurile* ierarhice. (Zlate [2004]; pp. 490-492). Acest tip de comunicare are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Comunicarea este liantul care îi ține uniți pe membrii unui grup, asigurând coeziunea și consensul grupului; tot ea îi dezbină însă pe membrii grupului, conducând la disoluția lui. Comunicarea este veriga cea mai importantă a lanțului organizațional, de tăria sau slăbiciunea ei depinzând, am putea spune, tăria sau slăbiciunea organizației. Nu întâmplător comunicarea a devenit obiectul studiilor nu doar cu scopul cunoașterii, influențării și dirijării, ci și cu cel al manipulării ei (*ibidem*, pp. 493-494).

Practic, un membru al organizației se poate afla într-o relație de comunicare informală cu orice alt membru al organizației sau chiar cu toți. Astfel, are loc un fenomen de fluidizare a contactelor între salariați. Informația circulă mai rapid decât în cazul mesajelor formale, cărora le trebuie mai mult timp pentru a ajunge la toți receptorii vizati. Totodată, în comunicarea informală informațiile nu sunt doar despre sarcinile de muncă ale membrilor organizației; ele mai pot fi și despre evenimente care se petrec sau se presupune că se petrec în cadrul organizației. Prin canalele comunicării informale sunt transmise și comentate succesele sau eșecurile organizației, dificultățile cu care se confruntă, eforturile de depășire a acestora, evenimentele din viața personală a managerilor sau chiar ale membrilor grupului; de obicei, corectitudinea informațiilor transmise și receptate în acest context este relativă.

Mai mult, unele dintre informații pot fi inexacte, fără o bază reală, neverificabile; este vorba despre zvonuri, care sunt bazate pe speculații, pe imaginația bogată a celor care le lansează, pe exagerarea și proiectarea dorințelor acestora; ambiguitatea este, se pare, caracteristica esențială a zvonului; or, ambiguitatea și supradimensionarea canalelor informale lasă cale deschisă ornamentării informației pe măsură ce aceasta trece de la o persoană la alta; uneori, efectele negative sunt devastatoare, atât în plan personal, cât și organizațional.

Comunicarea informală are și un potențial pozitiv, conexiunile ei îi pot ajuta pe oameni să ajungă la puterea formală; comunicarea informală contribuie la socializarea informală, la creșterea coeziunii grupului; informațiile vehiculate, prin natura și conținutul lor, oferă uneori oportunități pentru stabilirea și întărirea

contactelor interumane dorite, ca și pentru menținerea unui mediu de muncă stimulator

Cea mai cunoscută formă de comunicare informală este desemnată prin termenul de *grapevine* (viță-de-vie), care se actualizează atunci când căile oficiale de comunicare sunt închise, blocate sau inaccesibile și, de asemenea, atunci când membrii organizației se confruntă cu unele situații neclare și nesigure. Informațiile transmise prin *grapevine* au rolul de a umple golurile de informație și de a clarifica deciziile managerilor. Ele devin extrem de active în timpul perioadelor de schimbare, alegere, anxietate, rolul lor terapeutic fiind semnificativ. Virtuțile comunicării informale sunt următoarele:

(a) reprezintă un mod de comunicare asupra situațiilor;

(b) protejează oamenii de necunoscut, furnizând satisfacție și stabilitate grupurilor de muncă din organizație, prin oferirea unui sentiment al securității și al apartenenței;

(c) reprezintă o modalitate de rezolvare a conflictelor cu superiorii; oferă prilejul pentru descărcări emoționale, pentru eliberarea de tensiuni, prin răspândirea zvonurilor;

(d) poate ajuta la consolidarea moralului, ținând cont de comentariile favorabile pe care angajații le fac despre organizație;

(e) încurajează managerii să planifice și să acționeze mult mai atent decât ar face-o în alte condiții, fiind sursă de feedback pentru aceștia.

Analiza sociometrică poate conduce la realizarea sociogramei atracțiilor și a sociogramei respingerilor. Pentru realizarea celei dintâi, se pot adresa membrilor organizației, motivându-se că se are în vedere un proiect, următoarele întrebări:

- *Dintre colegi, cu cine ați dori să colaborați?*
- *De cine credeți că ați fost ales în echipă?*

Pentru realizarea sociogramei respingerilor, în același condiții, se pot adresa următoarele întrebări:

- *Cu cine nu ați vrea să colaborați?*
- *De cine credeți că ați fost respins?*

Ultima întrebare a fiecărei grupări oferă informații semnificative despre cum percep membrii organizației relațiile socioafective.

Prin aplicarea celor patru întrebări și prin analiza răspunsurilor se pot identifica:

- centrele de influență și liderul informal (sunt persoanele cu cele mai multe alegeri privind colaborarea);
- microgrupurile care se pot forma în grupurile formale ale membrilor organizației;
- rețelele de comunicare informală și caracteristicile lor.

Rețelele de comunicare informală sunt mai subtile decât în cazul comunicării formale. (Cismaru [2008]; p. 51). Ele sunt constituite din ansamblul comunicărilor directe sau indirecte *posibile* între membrii unui grup. În cadrul procesului

comunicării, indivizii se raportează unii la alții, se adresează unii altora, ceea ce face ca diversele canale de comunicare să se asocieze, să se înlănțuie, să se intersecteze. „*Ansamblul canalelor de comunicare și al mediului în care se desfășoară comunicarea, ambele raportate la grup sau la sarcină, constituie rețeaua de comunicare.*” (Zlate [2004]; p. 508). Rețelele de comunicare pot influența probabilitatea de potrivire între intenția mesajelor transmise și modul cum au fost recepționate și interpretate. O serie de fenomene cum ar fi conduita, reacțiile individuale și grupale ale membrilor unui grup, moralul lor, satisfacțiile personale, ca și cele produse de munca efectuată în grup etc. sunt în funcție de modul de funcționare a rețelilor de comunicare: „*Tipul de rețea afectează comportamentul participanților, mai ales în ceea ce privește precizia, activitatea globală, satisfacția; iar la nivelul grupului tipul de rețea determină rolul de lider, ca și organizarea grupului.*” (ibidem, p. 509). În literatura de specialitate, au fost identificate următoarele tipuri de rețele:

- Cercul și lanțul, *două tipuri de rețele orizontale*, care se stabilesc în climate de grup egalitar, adică în acele climate în care între membrii grupului există relații directe, de tipul „față în față”, ei percependu-se ca fiind egali, cu același statut sau, oricum, acceptând statutele existente. Nu există o poziție privilegiată în ce privește circulația informației. *Cercul* apare mai ales în cazul în care există un conducător, interesat de a încuraja, coordona și facilita comunicarea tuturor membrilor grupului, astfel încât asistăm la participarea tuturor în egală măsură la realizarea procesului respectiv. *Lanțul* apare în grupurile în care se practică un stil de conducere liber, *laissez-faire*, liderul este pasiv, între membrii grupului se stabilesc legături aparente, unii membri sunt excluși de la comunicare, devin marginali, nu există solidaritate între membri, iar comunicarea nu este funcțională;

- Rețelele în „Y” și în „X”, care sunt verticale și în care există relații ierarhice, de grupare și subordonare a unora față de alții; *rețeaua în „Y”* apare în grupurile aparent democratice, dar care au tendința vădită de a deveni autoritare, în aceste condiții, comunicarea, oarecum deschisă între membrii grupului, tinde să se închidă, să se orienteze doar asupra unor membri din grup, care încetul cu încetul încep să controleze întreaga activitate a grupului. La fel, unii membri devin marginali, sunt excluși de la comunicare; în cazul rețelei în „X”, sensul de transmisie a mesajului este unic. Participanții comunică cu conducătorul, dar nu și între ei.

Într-o rețea de comunicare, sensul comunicării, direcția pe care o iau mesajele sunt foarte importante. Cu alte cuvinte, trebuie să știm cine cu cine comunică efectiv, aceasta deoarece s-ar putea ca grupul să fie astfel organizat, încât informațiile să parvină tuturor membrilor sau doar unora dintre ei. Promovarea comunicării informale îngăduie scăderea riscurilor legate de conflictele de muncă și prevenirea excesului de formalism, care poate duce la opoziție împotriva conducerii.

În realitatea socială, în spațiul concret al organizațiilor, comunicarea formală se întrepătrunde cu cea informală. O funcționare eficace a comunicării organizaționale trebuie să potențeze atât dimensiunea formală, cât și cea informală.

În etapele de schimbare și restructurare, informalul poate deveni sursă de inovație pentru formal. Excesul de comunicare formală poate determina îngreunarea formulării de obiective pe termen lung.

### **Bibliografie**

1. Cuilenburg, Van, J. J., Scholten, O., Noomen, G. W. [1998]; *Știința comunicării*, București, Editura Humanitas.
2. Cismaru, Diana-Maria [2008]; *Comunicarea internă în organizații*, București, Editura Tritonic.
3. Iluț, Petru [2004]; *Valori, atitudini și comportamente sociale – teme actuale de psihosociologie*, Iași, Editura Polirom.
4. McQuail, D. [1999]; *Comunicarea*, Iași, Institutul European.
5. Păuș, Viorica Aura [2006]; *Comunicare și resurse umane*, Iași, Editura Polirom.
6. Vlăsceanu, Mihaela [2003]; *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom.
7. Zlate, Mielu [2004]; *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, (vol. I) Iași, Editura Polirom.